【DVD版】第6回　歯科実践講座
『増患・自費拡大対策“実践”講座』

「スタッフ・モチベーション・アップシステム（人事制度導入）」
～医院組織活性化手法の紹介～

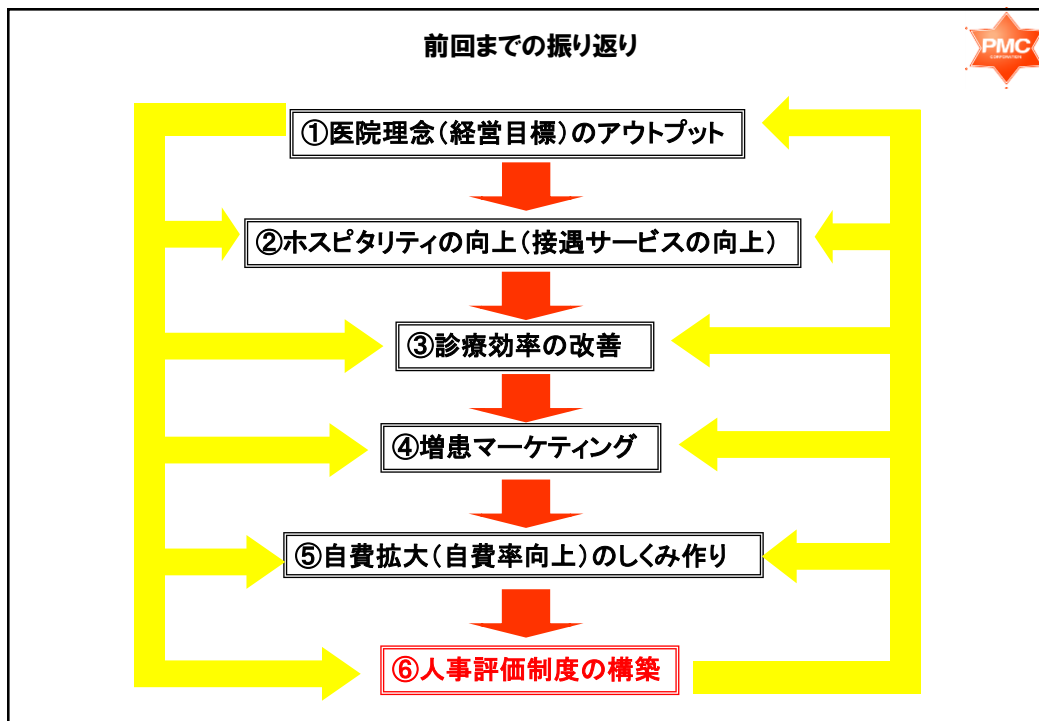
PROFESSIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS
Dental Management Support (DMS)Team
Kazuhito　Murakami

＜宿題へのフィードバック＞

フィードバック＆共有

◎課題　：参考資料を読んだ上で、先生自身の自費診療に関する考えを整理し、
レポートを提出して下さい。
（レポートに記載必須事項）
（1）診療方針における自費診療の考え方
（2）医院経営における自費診療への取り組みについて
（3）患者への自費アプローチについて

現在、自医院で実践しているかどうかにかかわらず、
目指すべき自費診療について、先生自身の考え（思考）を整理して下さい。

前回までの振り返り
PMC
①医院理念（経営目標）のアウトプット
②ホスピタリティの向上（接遇サービスの向上）
③診療効率の改善
④増患マーケティング
⑤自費拡大（自費率向上）のしくみ作り
⑥人事評価制度の構築

前回の振り返り
PMC
Ⅱ・自費率向上対策の基本編～自費スイッチングシステムの基本思考
①自由診療移行率の管理　※自費スイッチング・マニュアル（p1～36）
自由診療収入　＝　保険患者数　×　自費移行率　×　自費患者単価
自費移行率　＝　自由診療移行患者数 / カウンセリング患者数
②自費移行率を高めるためのポイント
1. ”自費“をすすめない！
2. カウンセリングの実施（情報提供・理解度アップ）
3. カウンセリングツールの整備（ビジュアル化・簡素化）
4. カウンセリング・トークの整備（標準化）
5. データ（移行率）の管理（プロセス管理）
決めるのは患者様！
しかし・・・。
だからこそ
デンタル・スタッフの使命
がある！

前回の振り返り
PMC
Ⅱ・自費率向上対策の基本編～自費スイッチングシステムの基本思考
③自費移行率を高めるための最重要ポイント
診療システムの改善
十分な情報提供
＋
選択肢の提供（理解促進）
カウンセリング数拡大と精度向上
自費カウンセリングの前に
初診カウンセリング！！
マニュアル
サンプル
問診票記入
「診療の流れ」
説明
口腔内検査
検査結果説明
治療計画提案
治療
開始
治療
完了
定期健診
（リコール）
初診カウンセリング
の重要ポイント

前回の振り返り
PMC
Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）
＜自費拡大（自費率向上）対策の流れ＞
☆診療システムの流れの整備（改善）
①自費スイッチング・システム
②診療業務の効率化
（1）自費スイッチング・システム
（スイッチング業務マニュアル）
（2）ツールの整備と活用
（3）治療計画書作成マニュアル
（4）自費支払い方法の設定と入金管理
（5）保証制度とリコール
（6）自由診療移行率の管理
（1）予約管理
（2）適切な診療業務の分担
（3）院内業務（作業）の改善
（診療業務マニュアル）
③自費カウンセリング
・マニュアル
マニュアル
サンプル

前回の振り返り

Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

＜自費カウンセリング・マニュアルの基本＞

③マニュアル作成のポイント

○何のために作るのか？（全員が共通認識を持つ！）
○まずは書くこと・作ること！（最初から完璧を求めない！）
○日々の活用・気付きこそが重要！（日々の意識が基本！）
○全員の知恵を出し合うこと！（誰かのではなく、みんなのもの！）
○定期的に見直し、追加・修正を加える！（完成はしない！）

効率的な教育効果

参画意識による動機付け効果

※マニュアルを活用した効果的な訓練手法

マニュアル作製⇔ロールプレイング⇔ＯＪＴ

正しいロールプレイング

前回の振り返り

Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

④自費カウンセリングの重要ポイント

◇自費カウンセリングの意味（目的）

◇自費カウンセリングに必要な要素

◇自費カウンセリングを担当するスタッフに求められる力

◇自費カウンセリングを“うまくやる”秘訣～４つのK～

スタッフミーティング資料

前回の振り返り

Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

◎自費率70%超を達成したDrの思考◎
～マーケティング思考の基本～

＜自由診療の拡大と創出＞

（1）マーケティング思考

3つの"C"

1．Company（自医院） ～自医院の強み・弱みを知り、得意技を磨く！

2．Customer（患者） ～診療圏を知り、自医院の患者像を明確にする！

3．Competitor（競合医院） ～自医院との比較において競合医院を知る

前回の振り返り

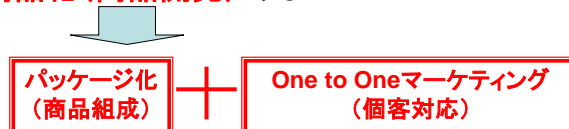
Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

◎自費率70%超を達成したDrの思考◎
～マーケティング思考の基本～

＜自由診療の拡大と創出＞

（2）商品化思考

一番のポイントは **商品化（商品開発）** すること！

パッケージ化（商品組成） ＋ **One to Oneマーケティング（個客対応）**

（商品化思考のポイント）

WHO	誰に（顧客ターゲットを絞り込む）
WHAT	何を（標榜科目、自費診療の得意技を明確にする）
HOW	どのように（ツールと流れ）＆いくらで（価格）

前 回 の 振 り 返 り

Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

◎自費率70%超を達成したDrの思考◎
～マーケティング思考の基本～

＜自由診療の拡大と創出＞

（3）患者向け基本ツール（治療提案書）

ツール・サンプル

- －1．表紙 → 「あなたのためだけに」（個客対応）
- －2．治療計画書 → 「口腔内改善のために」（全体提示）
- －3．見積書 → 「改善方法のご提案」（個客対応）
- －4．治療説明ツール（〇×表） → 「選択肢のご提案」（患者理解促進）
- －5．保証書 → 「安心感・信頼感の醸成」（判断支援）
- －6．ローン支払い案内 → 「支払方法の選択」（制約条件解除）

☆この中でどれが一番大事？と聞かれたら・・・？？？　答 え

前 回 の 振 り 返 り

Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

◎自費患者増患のマーケティング理論と戦略◎
～自費率50%超への挑戦！～

理論（1）ニーズとウォンツ

※情報提供・カウンセリングが、
ニーズ発掘、ニーズのウォンツ化に求められる。

理論（2）AIDMAの法則

- Attention（注意：気づく）
- Interest（関心：興味を持つ）
- Desire（欲求：深く知りたい）
- Memory（記憶：記憶に残る）
- Action（行動：決意する）

AIDMAから
AISASへ・・・

☆消費者の購買行動心理
『消費者は、感情で決断し、理屈で納得する』
⇒いかに感情に訴えられるかが、購買行動へのハードル！

前回の振り返り

Ⅲ・自費率向上対策の実践編～自費率向上対策（実践ノウハウ）

◎自費患者増患のマーケティング理論と戦略◎
～自費率50%超への挑戦！～

戦略（1）サービス戦略

○自医院のセールスポイント（得意技）を明確にする

○自費メニューを揃える（おすすめを決める）

○カウンセリングの時間を確保する（スタッフのレベルアップ）

戦略（2）価格戦略

◎価格理論（1. 原価ベース　2. 相場ベース　3. 競合ベース）
◎各種価格戦略
◎三段階料金設定（松・竹・梅）

戦略（3）チャネル（医院創り）戦略

◎カウンセリングスペース（リラックス＆高級感）
◎診療空間の演出（信頼感）

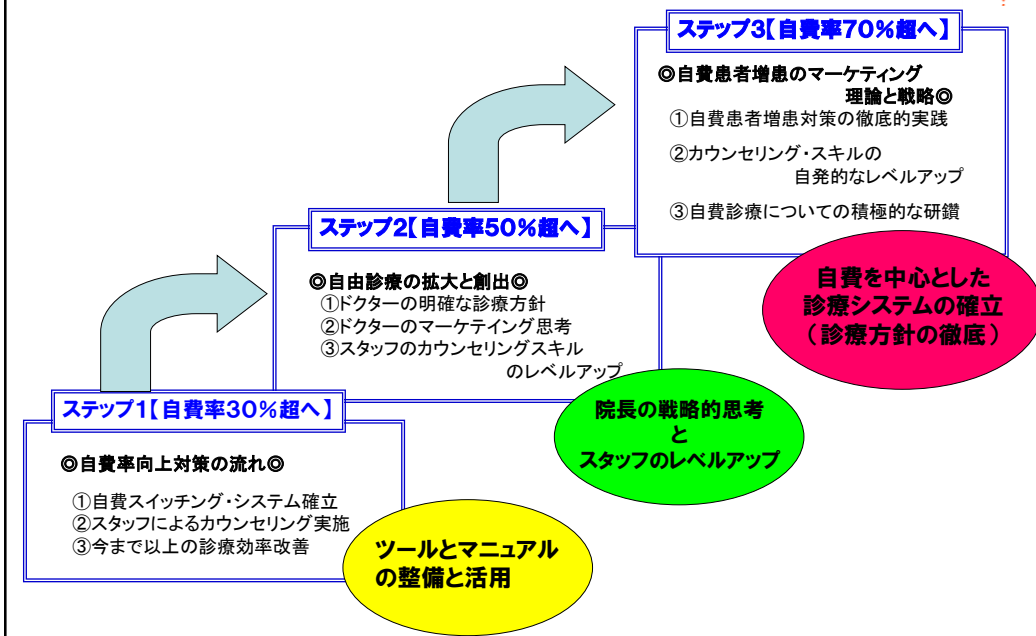
戦略（4）プロモーション戦略　＝患者コミュニケーション戦略

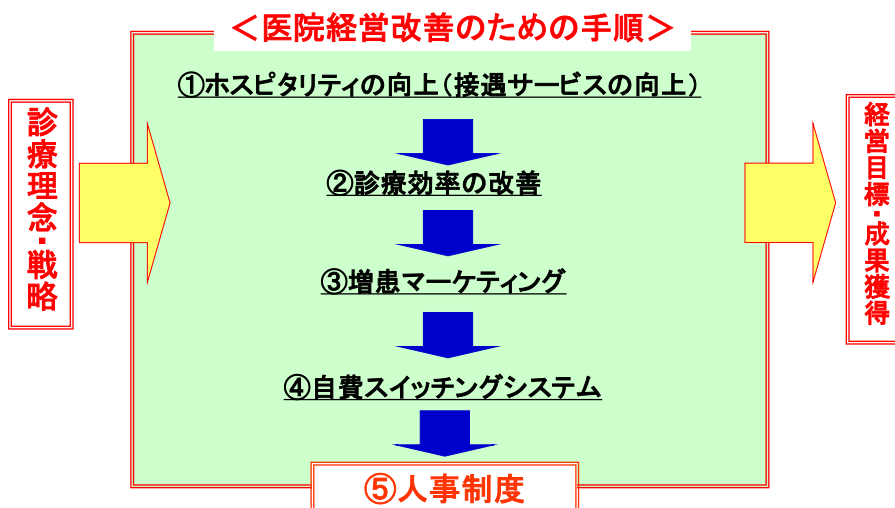
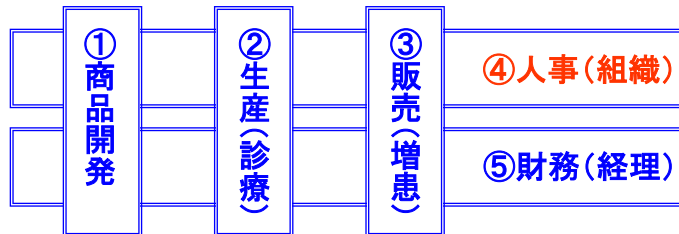
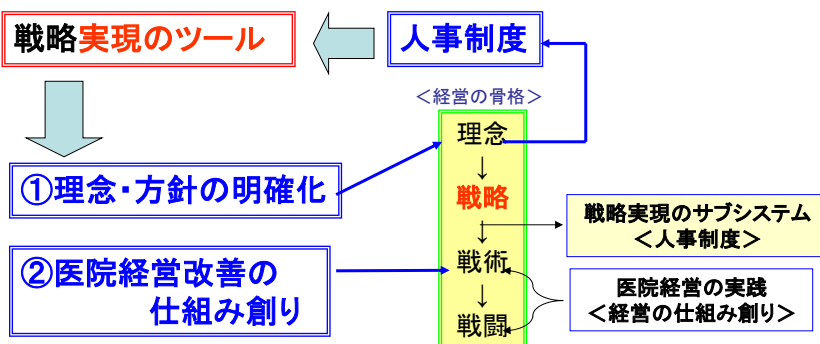
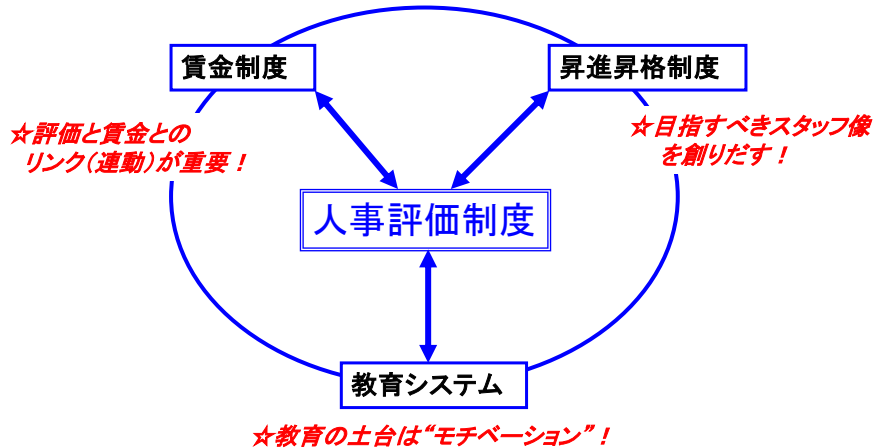
◎ツール（カタログ＆パンフ）
◎院内掲示＆PR活動
◎イベント企画実施
◎Webサイトの活用

1. 自医院Webサイトで、"得意技"をアピールする
2. 専門ポータル・サイトにリンクさせる
3. 自費啓蒙資料を"小冊子化"して活用する
（院内セミナー、情報発信　等）

戦略（5）プラスアルファ戦略

◎気配り（当たり前のことを当たり前に！）
◎特別サービス（差別ではなく、区別すること！）

◆自費へのアプローチを戦略的に思考する
◆成果検証し、継続的に改善（バージョンアップ）活動に取り組む

PMC
＜人 事 制 度＞
人事戦略（人事制度・スタッフモチベーション）

PMC
＜人事評価制度は経営のしくみ作りの“最後のステップ”＞
＜医院経営改善のための手順＞
診療理念・戦略
①ホスピタリティの向上（接遇サービスの向上）
②診療効率の改善
③増患マーケティング
④自費スイッチングシステム
⑤人事制度
経営目標・成果獲得

PMC
◎人事戦略（評価制度とスタッフ・モチベーション）
（1）経営の5機能について
①商品開発
②生産（診療）
③販売（増患）
④人事（組織）
⑤財務（経理）
①商品開発（組成）
つまり、自費診療のこと
患者様にとってベストなコストパフォーマンスの商品メニューを
わかりやすく提供すること！

PMC
◎人事戦略（評価制度とスタッフ・モチベーション）
（2）人事制度構築の前提
戦略実現のツール
人事制度
＜経営の骨格＞
理念
戦略
戦術
戦闘
①理念・方針の明確化
②医院経営改善の仕組み創り
戦略実現のサブシステム
＜人事制度＞
医院経営の実践
＜経営の仕組み創り＞

PMC
◎人事戦略（評価制度とスタッフ・モチベーション）
（3）人事制度の構造（評価制度の位置付け）
賃金制度
昇進昇格制度
☆評価と賃金との
リンク（連動）が重要！
☆目指すべきスタッフ像
を創りだす！
人事評価制度
教育システム
☆教育の土台は“モチベーション”！

PMC
◎人事評価制度の構築の仕方（『人事戦略マニュアル』より）
（1）歯科医院人事管理システム
歯科医療サービスの提供は“人”
“人”の質がサービスのレベルを決める。
だからこそ、人を育てるしくみが必要。
☆人格を評価するのではなく、
果たすべき機能＝組織への貢献を評価すること！
（2）スタッフのモチベーション
スタッフに夢を与えることができ、
目標を与え、やりがいを感じられる
しくみを創ることが必要。
☆モチベーションを支える仕組みが評価制度
（3）評価制度の重要ポイント
①評価される内容・基準が明確である！
②評価結果のフィードバックを通じて動機付けを行う！
③評価結果が賃金等にリンクする！

◎人事評価制度の構築の仕方（『人事戦略マニュアル』より）

（4）3つの評価要素

①成果の実現度：定量的にあらわされる成果
☆成果への貢献☆

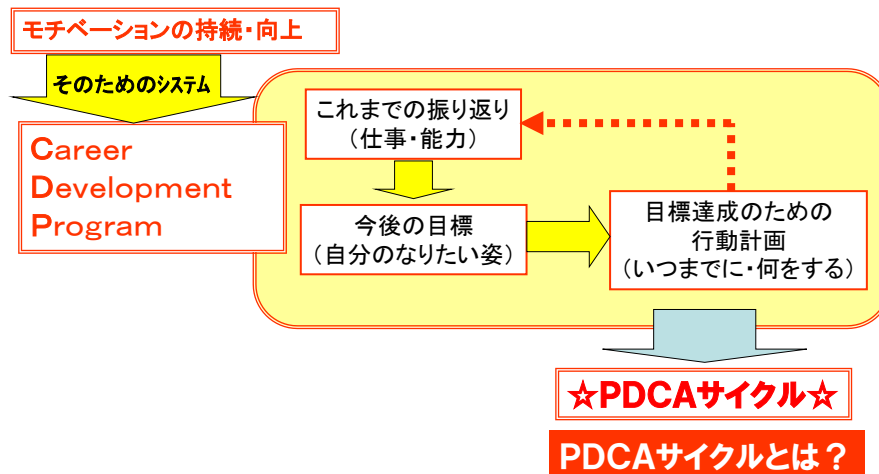
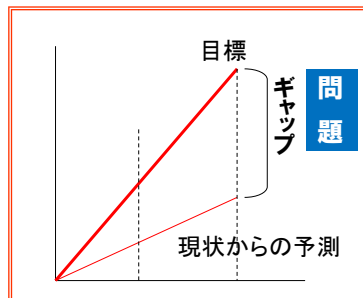
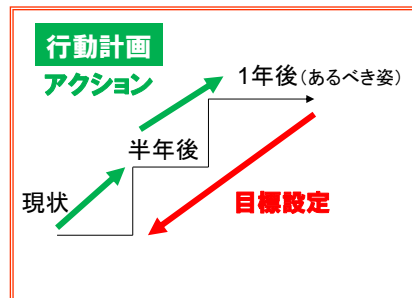
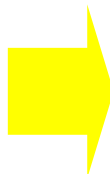
②業務の遂行度：プロセスを評価する業務の改善等の“仕事”を評価する
☆チームへの貢献☆

③能力の啓発度：戦略実現に必要な能力を向上への取り組みを評価する
☆成長への貢献☆

☆3つの評価要素をいかに設定するかが戦略実現の秘訣！☆

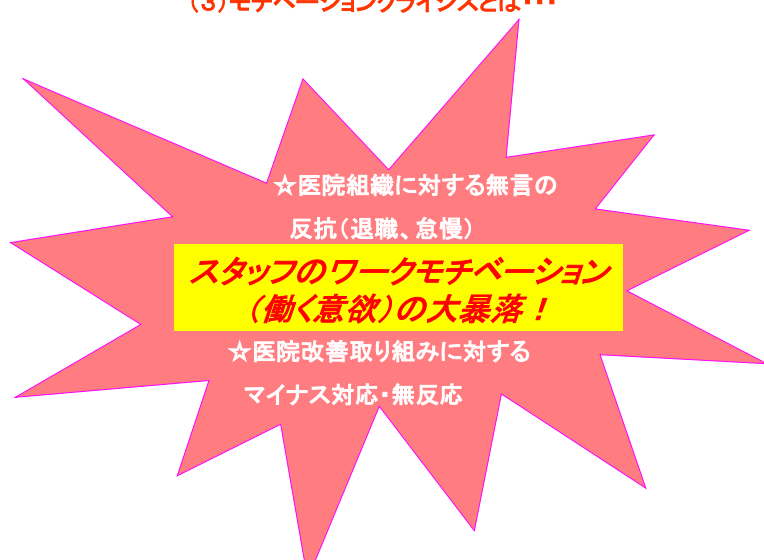
	評価要素	着眼点	ウェイト	評価基準 1	2	3	4	5	評価 院長	チーフ	本人
成果の実現度											
業務の遂行度											
能力の啓発度											
合計			20								

PMC
◎人事評価制度の運用ポイント（『人事戦略マニュアル』より）
（1）評価の実施
事前合意＆評価表のオープン化
⇒評価の実施
⇒フィードバック（個人レビュー）
（2）評価のフィードバック
本人評価とのギャップの確認
⇒ギャップを埋めることで動機付け
⇒本人の気付きが重要
（3）コーチングと目標管理
☆コーチングとは、「コミュニケーション・スキル」の1つ
☆目標管理とは、目標を達成させるためのスキルの1つ
いずれも、学ばなければならない！

PMC
◎C・D・Pのポイント（『ﾃﾞﾝﾀﾙ・ｽﾀｯﾌ・ﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝｼｽﾃﾑ』マニュアルより）
☆目標達成のための、最大のポイントは、
モチベーションの持続・向上
そのためのｼｽﾃﾑ
Career
Development
Program
これまでの振り返り
（仕事・能力）
今後の目標
（自分のなりたい姿）
目標達成のための
行動計画
（いつまでに・何をする）
☆PDCAサイクル☆
PDCAサイクルとは？

PMC
◎C･D･Pのポイント（『ﾃﾞﾝﾀﾙ･ｽﾀｯﾌ･ﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝｼｽﾃﾑ』マニュアルより）
目標
ギャップ
問題
現状からの予測
行動計画
アクション
1年後（あるべき姿）
半年後
現状
目標設定
☆ギャップを埋めるには、
今から何をすべきか？
（どんな仕事をする？）
（どんな能力を身につける？）
☆アクションは足元（今）から順番に！
目標は1年後（先）から！！
（1年後に目標達成するには
半年後に何を、どこまですべきか？）

PMC
◎人事評価制度導入実践事例◎
1. 人事制度導入決定
人事制度構築支援スケジュール（例）
3〜6ケ月
2. 人事評価項目の検討、決定
評価項目検討シート（例）
3. 人事評価表の作成（評価基準の明文化）
評価表（DH例）
4. 人事制度のプログラム設計
教育プログラム設計（例）
5. 人事制度説明会の実施
説明会資料（例）
6ケ月
6. 人事制度スタート
個別面談（レビュー）スキル
評価者訓練
7. 人事評価実施（フィードバック）
評価結果（例）

PMC
医院組織活性化のために
～思考と手法～

PMC
◎医院組織活性化のための思考◎
（1）人材・組織のポイント1
☆＜人間の能力＞＝3つのスキル
C　コンセプチャル・スキル
H　ヒューマン・スキル
T　テクニカル・スキル
上にいくほど、獲得するのは難しい。
①テクニカル・スキル（Technical Skill）
～技術能力のこと。
＝（知識　＋　実経験）　×　経験量
③コンセプチャル・スキル（Conceptual Skill）
～概念形成能力のこと。
物事を定義付けする力、すなわち論理的思考力
②ヒューマン・スキル（Human　Skill）
～対人感受性（対人応対能力）のこと。
相手が何をして欲しいかを汲み取る力

PMC
◎医院組織活性化のための思考◎
（2）人材・組織のポイント2
C
コンセプチャル・スキル
H
ヒューマン・スキル
T
テクニカル・スキル
☆各階層が保有すべきスキル割合
C
H
T
経営者層（院長・理事長）
C
H
T
管理者層（ドクター・チーフ）
C
H
T
一般社員層（スタッフ）
モチベーション
◎各階層における3つの能力（スキル）の
保有すべき割合であり、絶対量の比較
ではない。
☆個人能力向上の基盤となる！☆
モチベーションが下がると・・・

PMC
◎医院組織活性化のための思考◎
（3）モチベーションクライシスとは・・・
☆医院組織に対する無言の
反抗（退職、怠慢）
スタッフのワークモチベーション
（働く意欲）の大暴落！
☆医院改善取り組みに対する
マイナス対応・無反応

◎医院組織活性化のための思考◎

（4）モチベーションこそ競争力の源泉

医院の成長にとって*最大の源（ミナモト）*とは？

⇒そこで働く「人材」「モチベーション」である

☆理想論ではありますが・・・☆

- 有効なビジネスモデルを考案し、利益を最大化させる戦略や事業計画を策定しても、それを実行するのはそこで働くスタッフ以外にはない！
- 最終的には、**スタッフがホスピタリティ意識を高く持ち、顧客である患者様に常に適切に対応できるかどうか**が、医院の再生やさらなる成長の鍵を握っている！
- カウンセリング等の診療の流れを担うのは、スタッフであり、医院経営の成果を決定づける大きな要因である！
- 新しい情報をキャッチアップし、**身につけているスキルが陳腐化しないように努める**。スタッフのこうした**思考や行動**こそが、厳しい将来を勝ち抜くための決め手！

☆これが医院経営の原理・原則☆

◎医院組織活性化のための思考◎

（5）医院組織活性化（思考）のまとめ

- **スタッフのモチベーションの低下は医院経営の根幹を揺るがしかねない。**
- **スタッフに働く意欲を刺激するステージを提供できない医院は、激しい市場競争からの退出を余儀なくされる（成長できない）。**
- **医院成長を実現するためにはモチベーション・マネジメントが重要。**

◎医院組織活性化のための手法◎

（1）モチベーション・マネジメント

◎モチベーションは何で決まるか？◎

「報酬の魅力」 × **「達成の可能性」**

豊かさや忠誠心の低下で、金銭的報酬（お金）と地位的報酬（ポスト）の魅力度合いが低下

何が？

売上・利益の減少と組織の縮小で、金銭的報酬（お金）と地位的報酬（ポスト）を獲得する可能性も低下

「報酬」が受け取る本人にとって魅力的であればあるほど、貢献活動への高いモチベーションが発揮され、その報酬の「獲得可能性」が高ければ高いほど、さらにモチベーションが刺激される。

お金でもポストでもない！

モチベーションの創出（向上）と維持が必要

◎医院組織活性化のための手法◎

（2）人事戦略の4本柱

1. 採用戦略

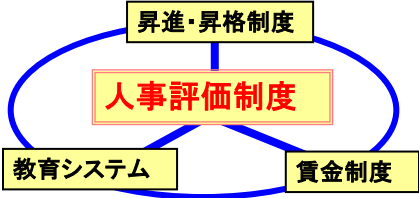
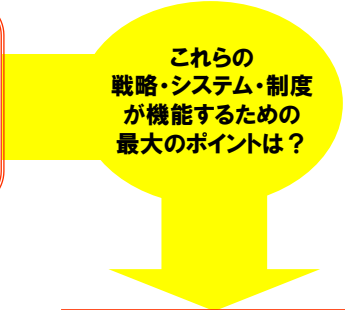
計画性と継続性

◆採用活動こそが、医院組織活性化の入り口（人材投資）
◆組織が期待する役割（機能）が明確になっているか？
⇒求人時にすでにミスマッチが・・・

※「人事戦略マニュアル」参照

2. 教育戦略

システムと Motivation

◆人の成長こそが組織の成長
◆個人が役割（機能）を果たすために必要な能力を獲得すること。
それを組織がサポートすることこそが“教育”であるべき。
◆最大のポイントは組織の目標と個人の目標との合致。
⇒目指す方向、期待する役割（機能）の合致

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（2）人事戦略の4本柱
3. 人事（評価）制度
◆評価制度は戦略実現のツール
昇進・昇格制度
人事評価制度
教育システム
賃金制度
4. 異動（退職）戦略
◆組織の活性化には“新陳代謝”が必要
◆人材流動化の時代
⇒中途採用（転職）は当たり前の時代に適応した組織・ルールを作るべき
◆退職の美学（関係の解消、「～のに」の排除、再入職の可能性）

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
医院組織活性化には・・・
（１）モチベーション・マネジメント
（２）人事戦略（人事制度）
これらの
戦略・システム・制度
が機能するための
最大のポイントは？
コミュニケーション
<コミュニケーションとは？>

◎医院組織活性化のための手法◎

（3）コミュニケーションの本質

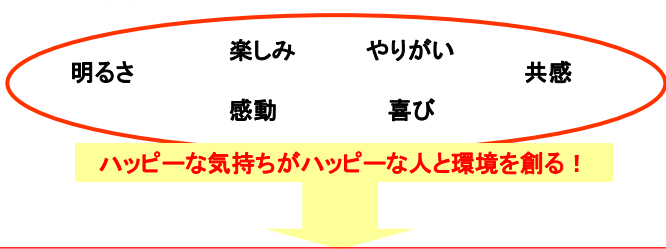
『コミュニケーションとは

① 言葉　② 考え　③ 想い のキャッチボールです』

一方的に、聞くだけ・話すだけはコミュニケーションじゃない！

①言葉のキャッチボールとは、口で行なう
例：挨拶、声かけ、会話、問診、カウンセリング・・・

②考えのキャッチボールとは、頭で行なう
例：（相手を）理解する、（相手の言っていることが）わかる、
書く（メモ、日記、連絡帳、メール、手紙・・・）

③想いのキャッチボールとは、心で行なう
例：（言われなくても）目を見てわかる、以心伝心、共感
相手の言いたいこと（やってほしいこと）が何となくわかる

◎医院組織活性化のための手法◎

（4）コミュニケーションのルール

☆コミュニケーションのゴールデン・ルール☆

相手の立場になり、自分ならこう対応して欲しいと思うやり方で相手に接すること。
〃　　　　　　　自分ならこういう対応はイヤだと思うやり方で対応しないこと。

これは、人種や性別、年齢を超え、人と人が**コミュニケーションの基礎**を築くために必要な世界共通のルールです。

明るさ　楽しみ　やりがい　共感
感動　喜び

ハッピーな気持ちがハッピーな人と環境を創る！

その環境の中にいる人たちを通じたサービスこそが、顧客感動満足を生み出す！

◎医院組織活性化のための手法◎

（5）コミュニケーション・ノウハウ I 【鏡の法則】

☆反射の原則・共感の法則☆

「反射の原則」とは、

人は根本的に、人間関係の中で、無意識のうちに、相手が自分に嫌悪感を持ち、嫌なことすれば、
それを反射させ、相手にも嫌悪感を持ち、嫌なことで返すのです。逆に相手が自分に好感を持ち、
よくしてくれれば、それを反射させ相手にも好感をもち、よくするのです。
相手に対する感情や結果としての行動は、ちょうど鏡の関係にあるととらえることができるのです。
つまり、相手にされた行動の原因は、すべて自分にあると言えるのです。

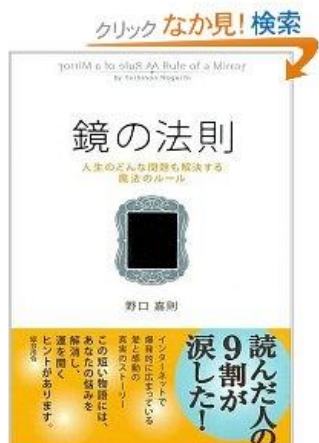
「共感の法則」とは、

コミュニケーションの中で、意識的に相手への好感や理解を示すことにより、相手があなたに対して
共感（好感を持ち、安心、信頼を持つ）を得て、その結果良い方向に反射の作用が作用します。
そのために、相手への傾聴、相づち、ミラーリング、ペーシング等のスキルを意識して用います。
また言葉だけではなく、視線や表情、声のトーン、動作などのコミュニケーションも意識することが
重要になります。

☆”原則“と”法則“の違いとは???☆

◎医院組織活性化のための手法◎

（5）コミュニケーション・ノウハウ 【鏡の法則】

☆反射の原則・共感の法則☆

『鏡の法則
人生のどんな問題も解決する魔法のルール』

著　野口嘉則　　総合法令出版　　￥1,000

読んだ人の9割が涙した！
インターネットで爆発的にひろがっている愛と感動の真実のストーリー。

主婦・栄子は、息子がいじめにあっているのに悩んでいた。
ひょんなキッカケから紹介を受けたコンサルタント矢口氏に
相談したところ、
『あなたが大事なお子さんを人から責められて悩んでいるということは、
あなたが、誰か感謝すべき人に感謝せずに、その人を責めて生きてい
るからなんです』と告げられた…。

問題を解決し、望む人生を実現する秘訣がいま明かされる。

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
(6)コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】
☆コミュニケーションとNLP☆
Neuro
Linguistic
Programming
神経
（五感）
言語
プログラム
五感と言葉が、脳のプログラムを起動させる
☆アメリカでは、「脳の取扱説明書」とも言われる。
☆五感とは、
視覚(Visual)、聴覚(Auditory)、触覚(Kinestic)、嗅覚(Olfactory)、味覚(Gutatory)

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
(6)コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】
☆コミュニケーションとNLP☆
「これは何ですか？」

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（6）コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】
☆コミュニケーションとNLP☆
「これは何ですか？」
目で見る（視覚＝五感「N」）
過去の体験・経験に基づき判断（プログラム＝P）する。
言葉（言語＝L）にする。
「それはお茶です」
「それは、伊藤園の『お〜いお茶』です」
「それは、お茶の缶です」
「それは、アルミ缶のお茶です」

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（6）コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】
☆体験と言葉のギャップによるコミュニケーションの問題解決法☆
言葉
体験
「体験」が「言葉」になるプロセスで、【省略】【歪曲】が起こる！
【省略】【歪曲】された情報を取り戻す「質問」をする！
例）どこで？何が？どうした？
具体的にどうなったの？
☆クローズドではなくオープンクエスチョンで！

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（6）コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】
☆体験と言葉のギャップによるコミュニケーションの問題解決法☆
【話し手】
【聞き手】
※言葉（＝記号）を伝えるだけ
確認＝復唱ではない！
言葉
言葉
この部分を
一致させる！
話し手が
伝えたい
体験
聞き手
の理解
☆本当の「確認」とは、「話し手が伝えたいこと」と「聞き手が理解したこと」をすり合わせること。
具体的に聴く。伝えたいことを噛み砕いて確認する。

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（6）コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】
☆コミュニケーションの重要な第一歩☆
～相手に言葉を受け入れてもらうには？～
伝わる言葉・伝わらない言葉
言葉（話の内容）は耳で聞こえていても、
安心して心に受け入れることは難しい。
コミュニケーションは、まず、
相手に言葉を受け取ってもらって初めて価値を持つ。
NLP活用の
大前提！！
☆言葉を受け入れてもらうには、【信頼関係】が必須！

◎医院組織活性化のための手法◎

（6）コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】

☆コミュニケーション・スキルの基盤☆
～【信頼関係】作りのポイント！～

【信頼関係】を作るポイント　**☆親近感・安心感を演出しよう！**

1．相手に合わせる **ペーシング（無意識のレベルまで！）**

2．相手を受け入れる **コーチング（相手を認める・ほめる！）**

3．相手をみて、“気づく” **キャリブレーション（観察する！）**
＝非言語のメッセージを読み取る

◎医院組織活性化のための手法◎

（6）コミュニケーション・ノウハウⅡ【NLP】

☆コミュニケーション・スキルの基盤☆
～【信頼関係】作りのポイント！～

【キャリブレーション】

相手の心理状態を言語以外のサインで認識すること。
言語以外のサインとは、**姿勢・動き、呼吸、表情、声のトーン・テンポ**などの変化です。
例えば、何か心配ごとがある時には、口では「大丈夫」と言っていても、声のトーンや顔色や表情が見て取れるでしょう。それに対して、ある人が楽しい体験を思い出している時には、声がはずみ、血色が良くなり、口元を緩ませてその体験を語っていることでしょう。
キャリブレーションは**意識し、練習すること**で、もっと些細な変化も察知できるようになります。
キャリブレーション能力を高めるためには、**相手の顔の状態、呼吸の深さ・浅さ・スピード、皮膚の色、目の動き、まばたき、声のトーン・スピード**などに気をつけるといいでしょう。
NLP（神経言語プログラミング）のワークの中では、キャリブレーションに大変注意を払いますが、カウンセリングやコーチング、セラピーなどの場はもちろん、日常のコミュニケーションでも
相手の状態を注意して見ていると、相手の言葉にならない気持ちや状態を認識し、より深いコミュニケーションをとることができるようになります。

◎医院組織活性化のための手法◎

（7）スタッフ・ミーティング・ノウハウ

（1）事前準備

定期的な開催だけではなく、各回でどのようなテーマを取り上げるのか等を事前に決定し、計画を立てる。その上で、資料作成等の準備を、各スタッフに担当してもら。（計画的に！準備時間を十分に確保すること）
院長先生の思いつき、行き当たりばったりでは成果は取れない！

（2）議事録の作成

ミーティングで何を話し合い、あるいは学んだかを必ず**議事録（ミーティングメモ）として記録すること。振り返りができるように要点を簡潔に！**
欠席者にはその議事録を読ませることで共有化を図るようにする。
また、次回ミーティング時に**同じ内容を繰り返さないために前回の内容を振り返ることも価値がある。**

（3）決定事項の確認・検証

前回決めたことの検証を行うことが成果獲得のポイント。
そのために（2）議事録が必要になる。
結果として出来た、出来ないことを問題にするのではなく、
“なぜ”出来なかったのか？（出来たのか？） 検証し、
同じ失敗を繰り返さない（成功要因を共有する）ことがミーティングの価値を高める！

◎医院組織活性化のための手法◎

（8）コーチング（個別面談スキル）

『話を聴く力』 ≒ 『コーチング・スキル』

☆コーチングの原理原則☆

1. 人はそれぞれに計り知れない（自分でも気付かない）可能性を秘めている
2. その人が必要とする答えは、すべてその人自身が持っている
3. その答えを見つけるには、パートナー（コーチ）が必要である。

☆コーチングの障害となる先入観、固定観念、偏見、あきらめを排除すること☆

☆コーチングスキルのポイント☆

1. 相手の話を客観的・積極的に心から**傾聴**する →
2. 相手の行っていることを認め、信頼感を醸成する
3. 質問をポジティブな3つの基本パターンで行う
4. 相手の抱える課題や問題を要約し、明確化する
5. 自主的な目標設定を行わせ、結果をフィードバックする

目で⇒相手の態度を観ながら聴く
耳で⇒言葉と語調をしっかり聞く
口で⇒あいづちを打ちながら聴く
身体で⇒身体を乗りだして聴く
心で⇒心を相手に向けて聴く

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（8）コーチング（個別面談スキル）
☆コーチングスキルのポイント☆
1. スタッフの話を客観的・積極的に心から傾聴する
2. スタッフの行っていることを認め、信頼感を醸成する
3. 質問をポジティブな3つの基本パターンで行う
4. スタッフの抱える課題や問題を要約し、明確化する
5. 自主的な目標設定を行わせ、結果をフィードバックする
（ポジティブ）　⇔　（ネガティブ）
拡大質問　⇔　特定質問
未来質問　⇔　過去質問
肯定質問　⇔　否定質問
例：「はい」「いいえ」でしか答えられない質問
答えるのに考える（考えられない）質問
「やるのか？やらないのか？」
例：「今までのことを問う」だけの質問
「何をしていた？」「できなかったのはなぜ？」
例：「なぜ出来ない？」
「なぜやらない？」「誰が悪いんだ？」

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
（8）コーチング（個別面談スキル）
☆コーチング・サイクルのポイント☆
実際にコーチングを実施する場合の基本ステップは、
①コーチの事前準備（コーチングの目的を明確にする）
⇒コーチング成功の重要ポイント
②あるべき成果目標とそのための課題の明確化
⇒「共有する・気づかせる」
「考えさせる」
③対象者による課題解決の実践
④成果目標の達成度確認と行動と思考の振り返り
⇒フィードバック
「認める・励ます・ほめる」
⑤次なる成果目標達成のための自主的行動計画の設定
⇒「共有する・考えさせる」
「動機付ける」

PMC
◎医院組織活性化のための手法◎
～まとめとして～
考えが変われば、　態度が変わる
態度が変われば、　行動が変わる
行動が変われば、　習慣が変わる
習慣が変われば、　成果が変わる
スタッフの考え方・態度・行動・習慣をいかに変えるか！
コーチングを始めとしたコミュニケーションの量と質が重要！
リーダーである院長の意識（考え方）と態度・行動が医院の成果を決める！！

PMC
プラスα
講座最終回にあたり、
目標設定＆モチベーション・アップ
についてお伝えします！
☆☆☆

PMC
FINAL
MESSAGE
☆思考なくして(意味ある)行動なし！
☆行動なくして成果(を獲得できる可能性は)なし！
☆(求める成果を獲得するまで)継続すれば必ず獲得できる！☆
継続は力なり！

PMC
思　考
実　践
継　続
PMC株式会社
PROFESSIONAL　MANAGEMENT　CONSULTANTS
＜所在地＞
〒060-0003
札幌市中央区北3条西2丁目2番地1　日通札幌ビル8階
＜連絡先＞
TEL：０１１－２００－２８０５　FAX：０１１－２００－２８０１